

**GERÊNCIA DE PROJETOS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS:
APLICAÇÃO DE MODELOS DE MATURIDADE
A CULTURAS ORGANIZACIONAIS DISTINTAS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como parte dos requisitos
para obtenção do grau de Especialista em
Gestão Pública.

Aluno: Tadeu de Lery Costa

Orientador: Prof. Dr. Carlos Tadeu
Assumpção de Pinho

Brasília – DF
novembro/2014

GERÊNCIA DE PROJETOS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: APLICAÇÃO DE MODELOS DE MATURIDADE A CULTURAS ORGANIZACIONAIS DISTINTAS

Autor: Tadeu de Lery Costa, M.C.

Gabinete de Segurança Institucional da Presidência de República (GSI/PR)

Palavras-chave: Gerência de Projetos, Maturidade, Instituições públicas

RESUMO:

A gestão de projetos tem se constituído em fator crítico de sucesso das organizações, que se beneficiam do amadurecimento em sua gestão. Os modelos de maturidade em Gerência de Projetos classificam as instituições em níveis padronizados, possibilitando a comparação do seu desempenho e favorecendo a elaboração de planos de ação de melhorias. Padrões culturais e caminhos diversos trilhados por países diferentes podem significar maior ou menor evolução da maturidade de organizações que cumprem finalidades análogas. A pesquisa acadêmica comparativa pode apontar caminhos para a melhoria da gestão; particularmente, a avaliação da maturidade das instituições pode indicar caminhos e linhas de ação a seguir em prol de melhores níveis de eficiência e eficácia na administração. A aplicação do mesmo modelo de maturidade a instituições análogas situadas em países diferentes favorece a comparação de resultados e possibilita indicar ações de melhorias com facilidade e precisão. Mesmo em culturas organizacionais diferentes, os caminhos trilhados por uma instituição constituem indicadores seguros para a evolução de outra organização.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de projetos tem se constituído em fator crítico de sucesso das organizações, principalmente naquelas em que é possível estruturar sob forma de projetos suas atividades rotineiras. Em muitos países, no âmbito da Gestão Pública, observa-se que os órgãos e entidades ainda se encontram em estágio relativamente incipiente de compreensão e aceitação desta área de conhecimento.

As organizações se beneficiam do amadurecimento na gestão de projetos. Importante comparação de desempenho pode ser feita ao avaliar em diversas organizações o grau de maturidade atingido, classificando-as em níveis padronizados, conforme preconizam os modelos de maturidade.

No contexto internacional, padrões culturais e caminhos diversos trilhados por países diferentes podem significar maior ou menor evolução da maturidade de organizações que cumprem finalidades análogas. A comparação dos processos de construção da maturidade de entidades localizadas em países diferentes deve ser calibrada de forma a considerar a influência de características intrínsecas da cultura e trajetória locais e assim possibilitar conclusões mais acertadas nos planos de ação a serem seguidos.

No âmbito da Gestão Pública brasileira, resta muito a fazer para que as organizações e entidades alcancem índices superiores de maturidade em Gestão de Projetos. Há ilhas de excelência no cenário brasileiro, como o Banco Central do Brasil, ao mesmo tempo em que a grande maioria dos organismos públicos ignora a possibilidade de utilizar este gênero de conhecimentos para incrementar o seu desempenho. A pesquisa acadêmica comparativa pode, então, apontar caminhos importantes para a melhoria da gestão; particularmente, a avaliação da maturidade das instituições para a implantação da gestão por projetos pode indicar caminhos e linhas de ação a serem seguidas para a obtenção de melhores níveis de eficiência e eficácia na administração.

2. DELIMITAÇÃO DO TEMA E OBJETIVOS

O estudo partiu da premissa de comparar instituições que exercem funções análogas na administração pública, de forma a verificar se fatores culturais, comportamentais, estruturais e ambientais devem ou não calibrar os modelos de referência para avaliação da maturidade em GP. Optou-se então por analisar duas Agências que cuidam de Gerência de Projetos e compõem estruturas governamentais que, apesar de terem cumprido trajetórias bem diversas, constituem-se em referências de gestão. Foi utilizado o mesmo modelo de maturidade para as duas instituições. A pesquisa foi baseada em entrevistas pessoais com os gestores das entidades, de forma a verificar com detalhes como se deu sua implantação e quais são as características da cultura organizacional que mais influenciaram a trajetória seguida desde então.

OBJETIVOS

- Verificar a aplicabilidade do modelo de maturidade “Prado-MMGP” a organizações públicas análogas situadas em dois países e, se for o caso, complementar o modelo com fatores de calibração.
- Avaliar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos das organizações estudadas, utilizando o mesmo modelo de maturidade.
- Comparar a trajetória cumprida pelas mesmas até chegar ao estágio de maturidade em que se encontram.
- Considerar características da cultura organizacional onde se posicionam as instituições estudadas, além de fatores sociais, políticos e econômicos, para avaliar a influência de tais parâmetros na maior ou menor facilidade que tiveram para atingir o nível presente de maturidade.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

No conceito do *Project Management Institute* (PMI), projeto é “*um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo*”. Para Kerzner (2006), trata-se de “*empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade*”. Na definição de Gido e Clements (2007), projeto é “*um esforço para se atingir um objetivo específico por meio de um conjunto único de tarefas inter-relacionadas e da utilização eficaz de recursos*”.

O gerenciamento de projetos é definido por Kerzner (op.cit.) como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para o benefício dos participantes do projeto. Segundo o PMI, é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. Isto ocorre por meio da utilização de uma série de processos integrados em grupos que compõem o ciclo de vida de um projeto. Para Kerzner, a sistematização das práticas de gerenciamento de projetos contribui para o alcance dos objetivos organizacionais, na medida em que torna as empresas mais focadas em seus resultados.

Segundo o PMBoK (sigla em Inglês que significa Corpo de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos), conjunto de boas práticas editado pelo PMI, as organizações podem se estruturar seguindo as formas: hierárquica, matricial fraca, matricial balanceada, matricial forte e projetizada. Tais formas de organização influenciam significativamente a capacidade de gerenciar seus projetos.

Na **Estrutura funcional**, mais utilizada no serviço público, cada pessoa possui um superior bem definido e as equipes são agrupadas por especialidade: recursos humanos, contabilidade, logística etc.. As relações de autoridade são mais fortes, o que torna a burocracia mais enfática.

No outro extremo está a **Estrutura projetizada**, que aloca os colaboradores em equipes para executar cada projeto. Ao final do mesmo, o grupo é

desfeito ou seus recursos são realocados em outras atividades. Assim, os gerentes de projetos possuem grande independência e autoridade.

Na transição entre estas duas formas de organização encontram-se as **Estruturas matriciais**, que podem ser subdivididas em: fraca, balanceada ou forte. Apresentam combinação de características das organizações funcionais e projetizadas, conforme descrito na tabela abaixo:

TABELA 1: Características das organizações

Estrutura da organização Características do projeto	Funcional	Matriz			Projetizada
		Matriz fraca	Matriz balanceada	Matriz forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem controla o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente de projetos	Gerente de projetos
Papel do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa de gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

FONTE: PMBoK

O PMBoK preconiza a aplicação de conhecimentos específicos às diversas fases do ciclo de vida de um projeto, que são agrupados nas chamadas áreas de conhecimento representadas na figura a seguir:

FIGURA 1: Áreas de conhecimento enfocadas no PMBoK



- O **Gerenciamento do escopo** inclui os processos que visam assegurar que o projeto inclua todo, e somente todo, o trabalho necessário para que seja concluído com sucesso;
- O **Gerenciamento de tempo** inclui os processos necessários para gerenciar sua execução nesta dimensão, sem atrasos significativos ou adiantamentos indesejados;
- O **Gerenciamento de custos** inclui estimativas, orçamentos e controle para assegurar que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado;
- O **Gerenciamento da qualidade** busca garantir que o projeto satisfaça os objetivos para os quais foi concebido;
- O **Gerenciamento de recursos humanos** inclui os processos que organizam e gerenciam as equipes alocadas aos projetos;
- O **Gerenciamento da comunicação** enfoca os processos necessários para gerar, coletar, distribuir, armazenar, organizar e recuperar as informações do projeto, sempre de forma oportuna, segura e apropriada;
- O **Gerenciamento de riscos** inclui processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, monitoramento e controle de riscos de um projeto.
- O **Gerenciamento de aquisições** engloba os processos para a obtenção de produtos, serviços ou resultados externos necessários à equipe do projeto.
- O **Gerenciamento das partes interessadas**, mais conhecidas pela clássica denominação *stakeholders*, inclui os processos necessários para identificar todas as pessoas ou organizações impactadas pelo projeto, analisar suas expectativas e os impactos que terão no projeto, bem como adotar estratégias apropriadas para seu efetivo engajamento nas decisões oportunas e na execução.
- O **Gerenciamento de integração** inclui os processos necessários para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos dos demais grupos de conhecimento.

Segundo Nascimento (2011), ao analisar funções da reforma do Estado conforme os princípios da *New Public Management* (NPM) é possível relacioná-las com a Gestão de Projetos:

TABELA 2: Relação da Gestão de Projetos com as funções na reforma do Estado

Princípios	Função na Reforma do Estado	Relação com a Gestão de Projetos
Accountability	<i>A responsabilização era tida na reforma como um objetivo intermediário fundamental para a prestação de contas dos governantes para a sociedade, alcançada por meio de mecanismos de gerenciamento de contratos por resultados (SANO; ABRUCIO, 2008).</i>	<i>O gerenciamento de projetos permite uma definição clara de responsáveis por cada uma das atividades do projeto nos quais podem ser verificados os prazos, custos e equipamentos e acompanhados por meio de marcos (PMBOK, 2008).</i>
Inovação	<i>A reforma do estado focava na inovação dos instrumentos de política social, com o intuito de promover maior abrangência e melhor qualidade na prestação dos serviços, apoiando-se nos princípios do workfare Schumpeteriano, na construção de um Estado Social-Liberal (BRESSER-PEREIRA, 1998; BRASIL, 1995).</i>	<i>De acordo com Rabechini Jr e Carvalho (1999) a inovação pode ser representada por um ciclo de aprendizado que envolve atividade de experimentação, experiência, reflexão e consolidação, sendo a gestão de projetos aderente a estes elementos por meio da concepção de estruturas organizacionais que favorecem estas atividades.</i>
Flexibilidade	<i>Esta característica estava direcionada à mudança de enfoque da gestão pública nacional, relativa à introdução de uma lógica de resultados nas atividades desempenhadas pelo Estado, com o intuito de prover um novo conjunto de informações para os cidadãos (SANO; ABRUCIO, 2008).</i>	<i>Um estado direcionado para a prestação de serviços públicos com base em projetos obteria maior flexibilidade no sentido de atender demandas específicas da sociedade, como uma consequência do processo de descentralização iniciado pela reforma.</i>
Público Não-Estatal	<i>A prestação de serviços públicos não-estatais na reforma do estado brasileira ocorreria por meio da transformação de entidades estatais em organizações de direito privado, mas pública e não-estatal, como as OSCIP's (BRESSER- PEREIRA, 1998).</i>	<i>A prestação de serviços públicos não- estatais na reforma do estado poderia ocorrer mediante aprovação de projetos de prestação de serviços públicos por Organizações Sociais como as OSCIP's e acompanhados por meio de contratos.</i>
Governança	<i>Consiste na utilização de um conceito relativo sobre o modo como as empresas são dirigidas e controladas e abrange assuntos referentes ao poder de controle e gestão de uma organização (MARQUES, 2007).</i>	<i>A utilização de ferramentas de gestão de projetos permite uma visão holística sobre os projetos públicos e propicia suporte efetivo na mensuração e no acompanhamento dos projetos em torno dos resultados pretendidos (MARTINS; MARINI, 2010).</i>

Fonte: Nascimento (2011)

Carneiro (2010) destaca que, no setor público, “independentemente das estratégias ou políticas que o governo pretenda implementar, essas serão implantadas via projetos e programas, e o gerenciamento de projetos é promovido como uma melhoria da habilidade de atingir os resultados enquanto provê rastreamento, transparência e responsabilidade (accountability)”.

Nas organizações públicas, a gestão de projetos se aplica em atividades internas, na contratação de prestadoras de serviços e nas funções de controle vinculadas ao financiamento de suas atividades – aportes de recursos oriundos de outras esferas governamentais ou de instituições financeiras como o BNDES, o Banco Mundial e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

Prado (2010) afirma que o mundo de hoje depende de projetos e que a execução de projetos complexos e de grande porte está se tornando cada vez mais comum para o atendimento das diversas necessidades envolvidas, tornando crescente o desafio das organizações em como gerencia-los com eficiência, dentro dos prazos e custos previstos inicialmente.

Para garantir alcance dos objetivos dos projetos aplicados, passou a ser vital o desenvolvimento de metodologias que pudessem verificar de forma quantitativa o desempenho organizacional no gerenciamento dos mesmos. Os gestores constataram que a simples utilização de práticas de gerenciamento de projetos não significa, necessariamente, que a organização vai obter sucesso (Kerzner, 2001).

A existência de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP), ou simplesmente **Escritório de Projetos**, é considerada essencial para o sucesso das metodologias utilizadas. Suas responsabilidades podem ser desde fornecer funções de suporte ao gerenciamento de projetos até ser responsável por gerenciá-los diretamente. Sua forma, função e estrutura dependem das necessidades da organização. O EGP engloba todos os projetos sob sua governança, numa perspectiva estratégica, e apoia a alta administração implementando, de maneira mais efetiva, os processos de gerenciamento de projetos.

As atribuições do EGP variam conforme os seus objetivos, a cultura organizacional e a forma de patrocínio da alta administração. Podem ser, por exemplo:

- Gerenciamento de recursos compartilhados entre os projetos que administra;
- Identificação e desenvolvimento de metodologias, melhores práticas e padrões de gerenciamento;
- Orientação, aconselhamento, treinamento e supervisão das equipes envolvidas;

- Realização de auditorias para monitorar a conformidade dos projetos com as políticas, procedimentos e modelos padrões de gerenciamento adotados;
- Desenvolvimento de políticas, procedimentos, formulários e documentações compartilhadas pelos projetos;
- Definição e implantação de ferramentas de gerenciamento de projetos;
- Coordenação das comunicações entre projetos.

A existência do EGP pode trazer benefícios para qualquer uma das estruturas organizacionais mencionadas; por este motivo, tem aumentado o número de órgãos públicos que os implementam, mesmo que de forma limitada a determinada área da organização. Quando a alta administração percebe os benefícios gerados pelo EGP, normalmente acaba implementando EGP mais abrangente e estratégico. (ENAP, 2014)

Segundo Kerzner (2004) *“as empresas que adotaram filosofia e prática maduras de gerência de projetos estão mais capacitadas ao sucesso do que aquelas que continuam com as velhas práticas”*. Portanto, em gestão de projetos, a maturidade está relacionada ao nível de sofisticação, intimidade e utilização de ferramentas de gerenciamento de projetos. Está ligada a *“quão hábil uma organização está em gerenciar seus projetos”* (Prado, 2010), o que depende do uso de boas práticas de gerenciamento. Para Kerzner (op.cit.), é *“o desenvolvimento de sistemas de processos que são por natureza repetitivos e garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso”*

Também pode ser conceituada em perspectiva de eficiência e eficácia. A maturidade pode então ser vista como a capacidade de finalização de projetos dentro das especificações iniciais de escopo, prazo e orçamento. Prado e Archibald (2009) realizam pesquisas sistemáticas desde 2005 para o acompanhamento dos níveis de maturidade de organizações de diferentes setores no Brasil, e identificaram as organizações públicas da administração direta como as que apresentam os menores índices, o que significa que são as menos eficientes e eficazes na gestão de seus projetos.

Surgiram diversas metodologias de diagnóstico do nível de maturidade em gerenciamento de projetos, como o *Organizational Project Management Maturity*

Model – OPM3, o Capability Maturity Model – CMM, o Capability Maturity Model Integration – CMMi, o MPS-BR – Melhoria de Processos de Software Brasileiro, a ISO/IEC 15504 – SPICE, o Project Management Maturity Model – PMMM e o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos Prado-MMGP®, desenvolvido no Brasil após pesquisa realizada por Prado (2008) com instituições públicas, privadas e do terceiro setor.

Como aspecto em comum, estes modelos produzem para as organizações relatórios detalhados das boas práticas de gerenciamento de projetos aplicadas (ou não) pela organização, servindo como um diagnóstico no qual poderão se apoiar para cumprir planos de ação em busca de maior profissionalização e eficácia na gestão de seus projetos. Também se considera que a existência de um EGP constitui-se em importante instrumento de manutenção do nível de maturidade atingido em uma organização, bem como favorece o planejamento e a execução das atividades necessárias à evolução para os próximos níveis previstos no modelo de maturidade adotado.

Para Gimenes (2013), *“A cultura, o estilo e a estrutura organizacionais influenciam, positiva ou negativamente, o modo pelo qual os projetos são executados.”* O mesmo autor cita o PMBoK, o qual reconhece que *“as culturas e os estilos podem ter uma forte influência na capacidade de um projeto atingir seus objetivos”*. Para ele, *“Culturas e estilos são normalmente conhecidos como ‘normas culturais’ que incluem um conhecimento comum com relação a como abordar a execução do trabalho, quais meios são considerados aceitáveis para tal e quem tem influência na execução do trabalho”*.

Gimenes também cita o trabalho de Schneider (2013), o qual informa que *“A cultura e a estrutura organizacionais foram apontadas como uns dos principais fatores que têm um resultado direto no desempenho do gerenciamento de projetos, em estudo de benchmarking em Gerenciamento de Projetos, realizado em 2003, por consultores de empresas nacionais e internacionais especializadas em gerenciamento de projetos”*.

4. METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Este trabalho envolveu pesquisa bibliográfica para revisão e aproveitamento teórico; pesquisa documental em arquivos e documentos públicos; e a aplicação de questionário para avaliação de maturidade, compondo o estudo de dois casos específicos em instituições localizadas no Brasil e no Uruguai.

A metodologia procurou identificar possibilidades e limitações no âmbito da pesquisa. Envolveu pesquisa teórica e empírica; utilizou, segundo a base lógica da investigação, processos dedutivo e indutivo para a construção do texto. Valeu-se de fontes documentais e empíricas, a fim de compor demonstração lógica e experimentação. Utilizou a documentação disponível nos órgãos estudados.

Promoveu-se a pesquisa de campo por meio de entrevistas presenciais com os gerentes e demais envolvidos na criação e operacionalização dos Escritórios de Projetos que foram estudados.

Aplicou-se um questionário de maturidade em gerenciamento de projetos: o Modelo Prado-MMGP®, criado pelo professor Darci Prado. O modelo caracteriza-se pela simplicidade e facilidade de uso: o questionário usado na sua aplicação é constituído de 40 questões, subdivididas em quatro níveis (conhecido, padronizado, gerenciado e otimizado). Em todas as questões, há uma afirmativa que reflete a situação ideal (opção a) e as opções de b até e refletem os níveis inferiores que devem ser cumpridos até chegar ao nível a. Como conclusão, permite classificar as organizações em cinco níveis de maturidade na gerência de projetos: 1. Inicial ou Embrionário; 2. Processos Conhecidos; 3. Processos Padronizados; 4. Processos Gerenciados, e 5. Processos Otimizados. A análise é feita por meio da aderência da instituição às sete dimensões da maturidade:

- Competência em Gerenciamento de Projetos
- Competência Técnica e Contextual
- Competência Comportamental
- Metodologia
- Informatização
- Estrutura Organizacional

- Alinhamento Estratégico.

O modelo apresenta seus resultados por meio das seguintes quantificações:

- A avaliação quantitativa da maturidade, que resulta num número puro na escala de 1 a 5;
- O índice de aderência ao nível de maturidade, avaliada em gráfico próprio, reflete *“quão bem a organização se posiciona nos requisitos daquele nível”* (Prado, 2010). A pontuação deve ser interpretada da seguinte forma:
 - Até 20 pontos: aderência fraca;
 - Até 40 pontos: aderência regular;
 - Até 70 pontos: aderência boa;
 - Até 90 pontos: aderência ótima;
 - Até 100 pontos: aderência total.
- O percentual de aderência a cada uma das dimensões propostas, que também resulta em gráfico, está relacionado ao pressuposto que elas *“estão presentes em cada nível de maturidade: o diferencial fica por conta do momento em que ocorre o pico de maturidade em cada dimensão”* (Prado, 2010). Os valores obtidos devem ser interpretados da seguinte forma:
 - Até 20%: aderência fraca;
 - Até 40 %: aderência regular;
 - Até 70 %: aderência boa;
 - Até 90 % aderência ótima;
 - Até 100 %: aderência total.

5. INSTITUIÇÕES PESQUISADAS E RESULTADOS OBTIDOS

a. AGESIC

AGESIC é a "Agência para o Desenvolvimento do Governo Eletrônico e Sociedade da Informação e do Conhecimento", do governo do Uruguai. Seu objetivo é melhorar os serviços aos cidadãos, utilizando as possibilidades oferecidas pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). Entre suas atividades permanentes estão definir, divulgar e fiscalizar o cumprimento da legislação referente à Informática; analisar as tendências da tecnologia; desenvolver projetos em TIC; assessorar as instituições públicas, capacitar e difundir matérias relacionadas com TIC e Governo Eletrônico, apoiando a transformação e a transparência do Estado.

A AGESIC foi criada em dezembro de 2005, com o nome de "Agência para o Desenvolvimento do Governo Eletrônico". Em outubro de 2006 sua denominação foi alterada para o nome atual e foi incorporada como unidade executora na estrutura da Presidência da República. Sua estrutura organizacional é composta por um Conselho Diretivo Honorário, cinco Conselhos Assessores, o Diretor Executivo e o Diretor Adjunto. Vinculados à Diretoria Executiva estão as áreas funcionais de Cidadania Digital, Organismos e Processos, Tecnologia, Segurança da Informação e Administração e Finanças.

O **Escritório de Projetos** é ligado à Direção Executiva e tem entre suas atribuições promover o Planejamento Estratégico e os vários programas fundamentais para a Agência, bem como acompanhar sua implantação. Suas principais funções são:

- Estabelecer diretrizes para a elaboração do planejamento estratégico interno e acompanhar a implantação dos programas e projetos derivados, incorporando os conceitos de portfólio de projetos e gerenciamento de riscos.
- Coordenar a apresentação de relatórios ao Conselho Diretivo Honorário sobre os objetivos e metas do Plano Estratégico e os vários programas de cooperação com organismos multilaterais, incluindo a monitoração financeira.
- Coordenar o relacionamento com organismos multilaterais de cooperação.

- Conceber e disseminar a metodologia de gestão de projetos, bem como a estrutura de monitoramento.
- Monitorar e controlar os projetos da Agência, identificando riscos e promovendo ações de mitigação que permitam alcançar em tempo e forma os objetivos planejados.

Como consequência do trabalho desenvolvido pela AGESIC, o Uruguai se posicionou em primeiro lugar em qualidade de governo eletrônico, entre 33 países da América Latina e Caribe, conforme apurado no ranking de 2014 do Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais da Organização das Nações Unidas (ONU, 2014).

b. GERAES

O **Escritório de Projetos** do Governo do Estado de Minas Gerais é conhecido pela sigla GERAES, que vem de “Gestão Estratégica das Ações e Recursos do Estado”. Como unidade organizacional, tem o nível de Superintendência, vinculada à Subsecretaria de Planejamento e Orçamento, a qual está abaixo da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG). A maioria da sua equipe é composta por Especialistas de Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), formados pela Escola de Governo da Fundação João Pinheiro. Esta composição favorece a aplicação de modernas técnicas de gestão, ao mesmo tempo em que enseja a rotatividade da equipe, que é muito valorizada em outras áreas do governo estadual.

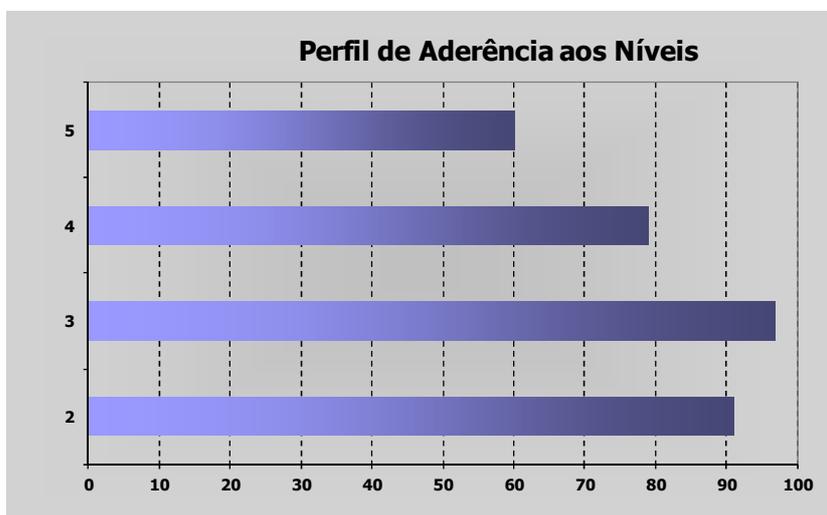
Além de definir a metodologia de planejamento, o GERAES elabora os projetos junto às áreas fim ou setoriais. A metodologia adotada baseia-se na elaboração e revisão anual dos “Planos de Projeto” compostos de termo de abertura, objetivo, escopo, premissas consideradas, matriz de responsabilidades, ações, marcos, indicadores de desempenho, planejamento de custos e desembolsos, planejamento de convênios e suprimentos, antecipação das restrições e plano de comunicação. O GERAES atua no monitoramento da execução dos projetos, por meio de reuniões mensais com os gerentes dos projetos e demais responsáveis pelas ações componentes, acompanhando-se o status físico e financeiro. Busca-se identificar riscos que mereçam uma atuação intersetorial, feita pelo próprio escritório ou por níveis hierárquicos superiores.

c. RESULTADOS OBTIDOS PELA APLICAÇÃO DO MODELO Prado-MMGP®

As figuras 2 e 3 abaixo, retiradas do Modelo Prado-MMGP®, mostram um resumo dos resultados obtidos na aplicação do mesmo aos escritórios de projetos da AGESIC e GERAES, respectivamente.

FIGURA 3: QUESTIONÁRIO DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS PRADO-MMGP
Versão 2.1.0

Empresa:	AGESIC - URUGUAI
Sector:	GERAL
Data da Avaliação:	14/08/2014



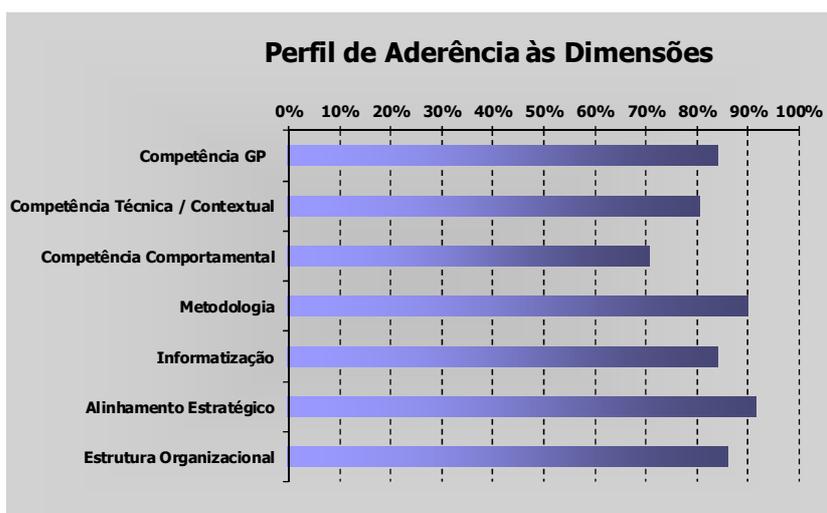
RESULTADO	
Nível	Pontos
2	91
3	97
4	79
5	60

Avaliação Geral
4,27

Limpar questionário

Inicia Questionário

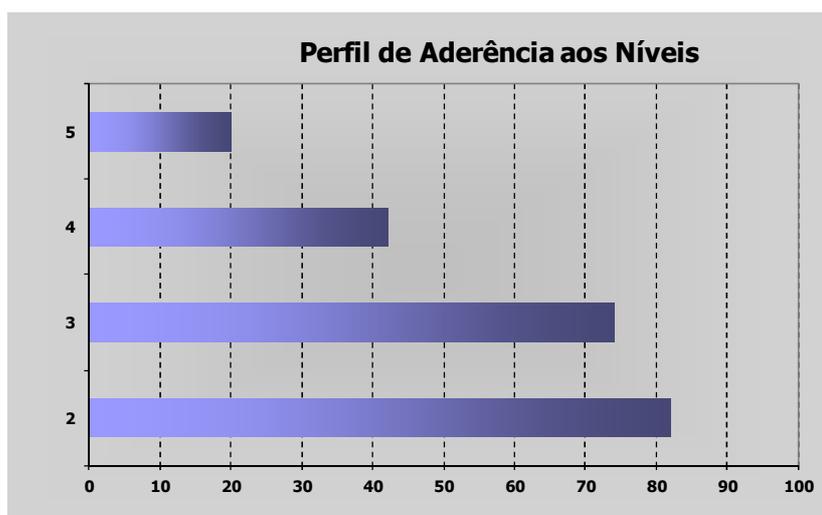
Salvar Resultado



Dimensão	% de Aderência
Competência GP	84%
Competência Técnica / Contextual	81%
Competência Comportamental	71%
Metodologia	90%
Informatização	84%
Alinhamento Estratégico	91%
Estrutura Organizacional	86%

FIGURA 4: QUESTIONÁRIO DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS PRADO-MMGP
Versão 2.1.0

Empresa:	Governo do Estado de MG - GERAES
Sector:	Escritório de Projetos
Data da Avaliação:	24/09/2014



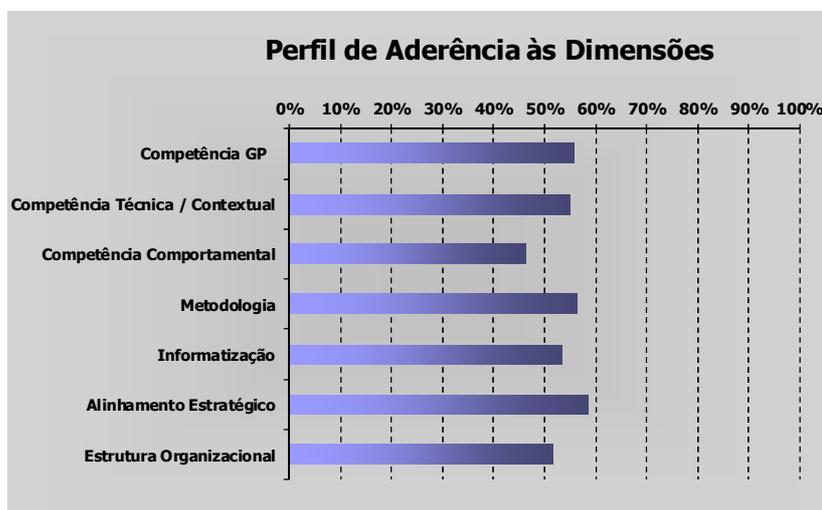
RESULTADO	
Nível	Pontos
2	82
3	74
4	42
5	20

Avaliação Geral
3,18

Limpar questionário

Inicia Questionário

Salvar Resultado



Dimensão	% de Aderência
Competência GP	56%
Competência Técnica / Contextual	55%
Competência Comportamental	46%
Metodologia	56%
Informatização	54%
Alinhamento Estratégico	59%
Estrutura Organizacional	52%

No Anexo I é apresentada uma tabela comparativa dos resultados obtidos com a aplicação do modelo, bem como as ações sugeridas para melhoria dos resultados.

6. CONSIDERAÇÕES SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL DAS INSTITUIÇÕES ESTUDADAS

Em seu estudo sobre “A Influência de Fatores Organizacionais no Desempenho do Gerenciamento De Projetos [...]”, Schneider (2013) afirma que “*Os fatores ambientais podem aumentar ou restringir as opções de gerenciamento de projetos e atuar positivamente ou negativamente no resultado dos projetos, agindo diretamente sobre os processos de gerenciamento. [...] os fatores ambientais internos, [...] são os agentes responsáveis pela maneira como a organização está estabelecida, como gerencia seus recursos e quais os processos técnicos e administrativos que devem ser seguidos, cuja influência causa um impacto direto no desempenho do gerenciamento de projetos*”.

Schneider(2013) cita Robbins (2005), para quem “*a cultura organizacional é um sistema de valores compartilhado pelos membros da organização, que a diferencia das demais e que possui sete características básicas [...] :*

- *Estímulo à inovação e assunção de riscos;*
- *Demonstração de precisão, análise e atenção aos detalhes;*
- *Foco em resultados, mais do que nas técnicas e nos processos empregados para o seu alcance;*
- *Consideração dos dirigentes com o efeito dos resultados das suas decisões sobre as pessoas dentro da organização;*
- *Orientação para que as atividades de trabalho sejam mais organizadas em termos de equipes do que de indivíduos;*
- *Pessoas competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas;*
- *Atividades organizacionais enfatizadas na manutenção do status quo em contraste com o crescimento”.*

Neste trabalho consideramos que a agência de desenvolvimento do governo do Uruguai (AGESIC) possui uma cultura organizacional e uma trajetória de implementação e consolidação bem diferentes das que caracterizam a instituição análoga posicionada na administração estadual de Minas Gerais, Brasil. Procuramos também verificar se, apesar das diferenças culturais e comportamentais próprias dos profissionais presentes em ambos os países, a aplicação do mesmo modelo de

maturidade pode indicar caminhos válidos para o fechamento de lacunas e a evolução até outros patamares no gerenciamento de projetos. Para a avaliação da cultura organizacional foram então utilizados os critérios que constam das tabelas abaixo, com os conceitos obtidos.

TABELA 3: Avaliação da cultura organizacional das estruturas governamentais onde se localizam as instituições estudadas

Característica	Efeito	Presente na....?	
		AGESIC	GERAES
Transitoriedade	Falta de memória e de registros históricos	Não	Não
Rotatividade	Menor comprometimento das chefias	Não	Não
Segmentação	Dispersão de responsabilidades	Não	Sim
Hierarquização	Demora nas respostas	Sim	Sim
Falta de coordenação	Perda de eficiência	Não	Sim
Baixa capacitação ou Capacitação difusa	Falta de conhecimento	Não	Em parte
Insulamento burocrático	Baixa troca de experiências	Não	Não

FONTE: Elaboração própria sobre a tabela de Gimenes (2013)

TABELA 4: Fatores para avaliação da trajetória de maturidade das estruturas governamentais onde se localizam as instituições estudadas

Fator	Alternativas de classificação	AGESIC	GERAES
Desenho inicial da estrutura	Simple / Complexo	Simple	Simple
Respaldo da administração no início	Forte / Fraco	Forte	Forte
Recursos alocados	Limitados / Abundantes	Limitados	Abundantes
Coerência com as linhas de ação de governo	Forte / Fraco	Forte	Forte
Continuidade das ações	Contínua / Descontínua	Contínua	Quase contínua
Respaldo da administração na atualidade	Forte / Médio / Fraco	Forte	Médio

FONTE: Elaboração própria

7. CONCLUSÕES

A aplicação do modelo Prado-MMGP® mostrou-se válida e adequada para organizações análogas situadas em países e culturas organizacionais diferentes.

A comparação dos resultados e seu cotejamento com as trajetórias seguidas por cada Escritório de Projetos demonstrou que as boas práticas de um escritório podem servir de guia para a adoção de melhorias na forma de atuação da outra instituição. Este resultado também indica que não é necessária a adoção de fatores de calibração para compensar possíveis diferenças oriundas da cultura organizacional. Isto é, mesmo em culturas organizacionais diferentes, os caminhos trilhados por uma instituição constituem em indicador seguro para a evolução da outra organização.

O modelo de maturidade empregado confirmou o conceito acadêmico que pode ser aferido em inúmeras pesquisas que o utilizaram com sucesso. A par de sua simplicidade, a indicação de ações de melhorias pode ser efetuada com facilidade e precisão.

Os Planos de Ação apresentados no Anexo significam medidas concretas que, a critério da administração, podem ser tomadas para prosseguir na trajetória de obtenção de níveis superiores de maturidade, para ambas as instituições pesquisadas.

Como sugestão para futuros estudos, pode-se indicar a possibilidade de ampliar a comparação realizada, por meio da inclusão de outras instituições de atuação análoga em outros países. Desta forma será possível avaliar a aplicabilidade do modelo de maturidade em espectro mais amplo, consolidando as conclusões deste estudo.

* * *

REFERÊNCIAS

CARNEIRO, Margareth F. Santos. *Gestão Pública: o papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programas e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública*. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

GIDO, Jack e CLEMENTS, James P. *Gestão de Projetos*. São Paulo: Thomson, 2007.

GIMENES, Gerson Cruz. *Análise da Viabilidade de Implantação de um Escritório de Projetos como indutor de Maturidade e de Gestão Eficiente de Projetos na Área-Meio do Itamaraty*. Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública da Escola Nacional de Administração Pública, ENAP, Brasília, 2013.

KERZNER H. *Strategic planning for project management maturity model*. New York: John Wiley & Sons, 2001.

_____. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. 2a.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NASCIMENTO, Thiago Cavalcante. *Percepções de Maturidade em Gerenciamento de Projetos à Luz da Nova Gestão Pública: Uma Investigação com Gestores das Secretarias Estaduais do Rio Grande do Norte*. Dissertação de Mestrado, PPGA-UFRN, Natal, 2011.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *UNITED NATIONS E-GOVERNMENT SURVEY 2014: E-Government for the Future We Want*. Disponível em <http://www.un.org/desa>

PRADO, D. *Gerenciamento de portfólios, programas e projetos nas organizações*. Nova Lima: INDG Tecnologia e serviços Ltda, 2009.

_____. *Maturidade em gerenciamento de projetos*. Segunda edição. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2010.

PRADO, D.; ARCHIBALD, R. *Gerenciamento de projetos para executivos*. Nova Lima: INDG Tecnologia e serviços Ltda, 2004.

_____. *Pesquisa sobre maturidade em gerenciamento de projetos: Relatório Geral – 2008. Maturity by Project Category Model*, 2009. Acesso em: 14/05/2014.

PMBOK – PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE. *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos* (guia PMBOK). 4ª ed. PMI, 2008. Disponível em: http://www.maturityresearch.com/novosite/index_br.html

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 11ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHNEIDER, Ricardo Matos. *A Influência dos Fatores Organizacionais no Desempenho do Gerenciamento de Projetos: uma survey nas Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação*. Disponível em <http://portal.estacio.br/media/4361458/ricardo%20schneider.pdf>.

Acessado em 15 ago.2014, 18:03 hs.

* * *

Currículo resumido do autor

TADEU DE LERY COSTA

Mestre em Ciências pelo Instituto Militar de Engenharia, Rio de Janeiro/RJ.

Graduado em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Juiz de Fora/MG.

Possui especializações em Análise de Sistemas e Comunicação de Dados.

Ocupa o cargo de Oficial de Inteligência. Seu vínculo funcional é com o Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República.

Contatos: tadeulery@dte.gov.br / tadeulery@hotmail.com

ANEXO I

Comparação dos resultados de Maturidade em Gerenciamento de Projetos



Nível	Ques-tão	Assunto	Enunciado da opção "a"	AGESIC	GERAES	Plano de ação
2	1	Em relação aos treinamentos internos e externos ocorridos nos últimos 12 meses, relacionados com aspectos básicos de gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:	Diversos elementos do setor participaram de treinamentos nos últimos 12 meses. Os treinamentos abordaram aspectos ligados a áreas de conhecimentos e processos (tais como os padrões disponíveis, PMBOK, IPMA, Prince2, etc.).	a	c	GERAES: Falta retomar a prática anterior, que era investir continuamente na capacitação da equipe do Escritório, já que o treinamento das áreas executoras tem sido realizado.
2	2	Em relação ao uso de softwares para gerenciamento de tempo (sequenciamento de tarefas, cronogramas, Gantt, etc.), assinale a opção mais adequada:	Diversos profissionais do setor participaram de treinamento em software nos últimos 12 meses e o utilizaram em seus projetos.	a	b	GERAES: Falta investir mais em treinamento em utilização de software para gerenciamento de tempo.
2	3	Em relação à experiência com o planejamento e controle de projetos, por elementos envolvidos com projetos no setor, podemos afirmar:	Nos últimos 12 meses, diversos elementos do setor têm efetuado o planejamento, o acompanhamento e o encerramento de seus projetos, baseando-se em padrões conhecidos (tais como PMBOK, Prince2, etc.) e em ferramentas computacionais (tais como MS-Project).	a	a	
2	4	Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância do assunto Gerenciamento de Projetos (GP) para agregar valor à organização, assinale a opção mais adequada:	A importância do GP para agregar valor à organização é um tema já consolidado pelas lideranças. Ocorreram, nos últimos 12 meses, diversas iniciativas para o avanço do entendimento do tema, tais como reuniões, participação em congressos, cursos, etc.	b	a	AGESIC: Carece de consolidação da importância do assunto junto às lideranças governamentais.

ANEXO I

Comparação dos resultados de Maturidade em Gerenciamento de Projetos



Nível	Ques-tão	Assunto	Enunciado da opção "a"	AGESIC	GERAES	Plano de ação
2	5	Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de se possuir uma metodologia para GP, assinale a opção mais adequada:	A importância de se possuir uma metodologia é um tema já consolidado pelas lideranças. Ocorreram, nos últimos 12 meses, diversas iniciativas para o avanço do entendimento do tema, tais como reuniões, participação em congressos, cursos, etc.	a	a	
2	6	Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização da importância de se possuir um sistema informatizado para atender ao gerenciamento dos projetos, assinale a opção mais adequada:	A importância de se possuir um sistema informatizado é um tema já consolidado pelas lideranças. Ocorreram, nos últimos 12 meses, diversas iniciativas para o avanço do entendimento do tema, tais como reuniões, participação em congressos, cursos, etc.	a	a	
2	7	Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância dos componentes da estrutura organizacional (Gerentes de Projeto, PMO, Comitês, Sponsor, etc.) para o sucesso dos projetos, escolha:	A importância dos componentes da estrutura organizacional é um tema já consolidado. Ocorreram, nos últimos 12 meses, diversas iniciativas para o avanço do entendimento do tema, tais como reuniões, participação em congressos, cursos, etc.	a	a	
2	8	Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de os projetos do setor estejam rigorosamente alinhados com as estratégias da organização, escolha:	A importância do alinhamento dos projetos com as estratégias da organização é um tema já consolidado. Ocorreram, nos últimos 12 meses, diversas iniciativas para o avanço do entendimento do tema, tais como reuniões, participação em congressos, cursos, etc.	a	b	GERAES: Falta melhorar o alinhamento dos projetos com as estratégias da administração estadual.

ANEXO I

Comparação dos resultados de Maturidade em Gerenciamento de Projetos



Nível	Ques- tão	Assunto	Enunciado da opção "a"	AGESIC	GERAES	Plano de ação
2	9	Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de se evoluir em competência comportamental (liderança, negociação, comunicação, conflitos, etc.) escolha:	A importância de se evoluir em competência comportamental é um tema já consolidado. Ocorreram, nos últimos 12 meses, diversas iniciativas para o avanço do entendimento do tema, tais como reuniões, participação em congressos, cursos, etc.	b	b	AMBOS: Falta ampliar o investimento em capacitação.
2	10	Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de se evoluir em competência técnica e contextual (ou seja, assuntos ligados ao produto, aos negócios, à estratégia da organização, seus clientes, etc.), escolha:	A importância de se evoluir em competência técnica e contextual é um tema já consolidado. Ocorreram, nos últimos 12 meses, diversas iniciativas para o avanço do entendimento do tema, tais como reuniões, participação em congressos, cursos, etc.	b	b	AMBOS: Falta ampliar o investimento em capacitação.
3	1	Em relação ao uso de metodologia de gerenciamento de projetos por pessoas envolvidas com projetos, no setor, assinale a opção mais adequada:	Existe uma metodologia contendo os processos e áreas de conhecimentos necessários e alinhados a algum dos padrões existentes (PMBOK, PRINCE2, IPMA, etc.). Ela diferencia projetos pelo tamanho (grande, médio e pequeno) e está em uso há mais de um ano.	a	a	
3	2	Em relação à informatização dos processos para gerenciamento dos projetos, assinale a opção mais adequada:	Existe um sistema, aparentemente completo, adequado e amigável. Ele contempla diferentes tamanhos de projetos e permite armazenar e consultar dados de projetos encerrados. Está em uso pelos principais envolvidos (que foram treinados) há mais de um ano.	a	b	GERAES: Falta investir na evolução do sistema utilizado.

ANEXO I

Comparação dos resultados de Maturidade em Gerenciamento de Projetos



Nível	Ques-tão	Assunto	Enunciado da opção "a"	AGESIC	GERAES	Plano de ação
3	3	Em relação ao mapeamento e padronização dos processos desde (conforme aplicáveis) o surgimento da ideia (ou da necessidade ou da oportunidade), as negociações, o estudo de viabilidade e suas aprovações e o ciclo do gerenciamento do projeto, temos:	Todos os processos acima foram mapeados, padronizados e, alguns, informatizados. O material existente é, aparentemente, completo e adequado e está em uso há mais de um ano.	a	b	GERAES: Falta continuar trabalhando no mapeamento dos processos das áreas executoras.
3	4	Em relação ao documento Plano do Projeto, que deve conter a abordagem para executar cada projeto em função de sua complexidade e também ser utilizado para monitorar o progresso do projeto e controlar variações, riscos e stakeholders, podemos afirmar:	A criação deste documento demanda reuniões entre os principais envolvidos até a aprovação da baseline, com suas metas para prazos, custos e indicadores de resultados (se aplicável). Este processo está em uso há mais de um ano e é bem aceito.	a	b	GERAES: Falta aprimorar o planejamento de longo prazo, enfocando todo o ciclo de vida dos projetos nos documentos Plano de Projeto.
3	5	Em relação ao Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP ou PMO) ou suas variações, assinale a opção mais adequada:	Está implantado. Suas funções foram identificadas, mapeadas e padronizadas e são utilizadas por seus membros, que possuem o treinamento necessário em GP. É bem aceito, está operando há mais de um ano e influencia positivamente os projetos do setor.	a	b	GERAES: Falta ampliar o investimento em capacitação.
3	6	Em relação ao uso de Comitês (ou sistemas executivos de monitoramento ou equivalentes) para acompanhamento dos projetos durante suas execuções, assinale a opção mais adequada:	Foram implantados, reúnem-se periodicamente e têm forte influência no andamento dos projetos sob seu acompanhamento. São bem aceitos e estão operando há mais de um ano.	a	a	

ANEXO I

Comparação dos resultados de Maturidade em Gerenciamento de Projetos



Nível	Ques- tão	Assunto	Enunciado da opção "a"	AGESIC	GERAES	Plano de ação
3	7	Em relação ao acompanhamento da execução de cada projeto, em reuniões efetuadas pelo gerente do projeto com sua equipe para atualizar o plano do projeto e tratar as exceções e os riscos, assinale a opção mais adequada:	São realizadas reuniões periódicas que permitem que todos percebam o andamento do projeto. Os dados são coletados e comparados com a baseline. Em caso de desvio, contramedidas são implementadas. E feita análise de riscos. Está em uso há mais de um ano.	a	a	
3	8	Com relação ao gerenciamento de mudanças (prazo, custos, escopo, resultados, etc.) para projetos em andamento temos:	Os valores baseline são respeitados durante a vida de cada projeto e evitam-se alterações. Quando uma modificação é solicitada, rigorosos critérios são utilizados para sua análise e aprovação. O modelo funciona adequadamente há mais de um ano.	b	b	
3	9	Com relação à definição de sucesso e à criação e uso de métricas para avaliação do sucesso dos projetos (ou seja, atingimento de metas: resultados obtidos, atraso, estouro de custos, performance, etc.), temos:	Ao término de cada projeto é feita uma avaliação do sucesso e são analisadas as causas de não atingimento de metas. Periodicamente são efetuadas análises no Banco de Dados para identificar os principais fatores ofensores. Está em uso há mais de um ano.	a	d	GERAES: Falta criar e adotar os procedimentos de encerramento de projetos
3	10	Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe responsável pela criação do produto (bem, serviço ou resultado) em aspectos técnicos, podemos afirmar:	A equipe possui adequada competência para lidar com aspectos técnicos e também com o uso dos recursos envolvidos (tais como: Hardware, Software, Máquinas e Equipamentos, etc.). Isto tem sido demonstrado convincentemente nos últimos 12 meses.	a	b	GERAES: Falta ampliar o investimento em capacitação.

ANEXO I

Comparação dos resultados de Maturidade em Gerenciamento de Projetos



Nível	Ques- tão	Assunto	Enunciado da opção "a"	AGESIC	GERAES	Plano de ação
4	1	Em relação à eliminação de anomalias (atrasos, estouro de orçamento, não conformidade de escopo, qualidade, resultados, etc.) oriundas do próprio setor ou de setores externos (interfaces), assinale a opção mais adequada:	Todas as principais anomalias foram identificadas e eliminadas (ou mitigadas) pelo estabelecimento de ações (contramedidas) para evitar que estas causas se repitam. Este cenário está em funcionamento com sucesso há mais de 2 anos.	a	c	GERAES: Falta fortalecer o trabalho do Comitê de Resultados, por meio da padronização de ações para atenuar erros similares ou recorrentes trabalhando também de forma preventiva.
4	2	Com relação ao sucesso da carteira de projetos do setor, envolvendo (se aplicável) os seguintes componentes: benefícios, resultados esperados, satisfação de stakeholders, lucratividade, atrasos, custos, conformidade de escopo e qualidade, etc. temos:	Foram estabelecidas metas, para o desempenho da carteira, para os diversos indicadores que são componentes da definição de sucesso (metas coerentes com o esperado para o nível 4 de maturidade). Estas metas têm sido atingidas nos últimos 2 anos.	a	c	GERAES: Falta trabalhar efetivamente na administração de metas e mitigar a influência da eventual carência de recursos financeiros para a conclusão dos projetos.
4	3	Em relação ao envolvimento da alta administração (ou seja, as chefias superiores que têm alguma influência nos projetos do setor) com o assunto "Gerenciamento de Projetos", assinale a opção mais adequada:	Nos últimos dois anos tem havido um adequado envolvimento da alta administração com o assunto, participando dos comitês e acompanhando "de perto" os projetos estratégicos. Ela possui o conhecimento adequado, têm atitudes firmes e estimula o tema GP.	a	a	
4	4	Em um ambiente de boa governança temos eficiência e eficácia devido a correta estrutura organizacional. Ademais, os principais envolvidos são competentes, pró-ativos e utilizam corretamente os recursos disponíveis (processos, ferramentas, etc.).	Existe boa governança no setor. As decisões certas são tomadas na hora certa, pela pessoa certa e produzem os resultados certos e esperados. Isto vem ocorrendo há mais de dois anos.	b	c	GERAES: Falta conceder os instrumentos de governança necessários.

ANEXO I

Comparação dos resultados de Maturidade em Gerenciamento de Projetos



Nível	Ques- tão	Assunto	Enunciado da opção "a"	AGESIC	GERAES	Plano de ação
4	5	Em relação à Melhoria Contínua, praticada por meio de controle e medição das dimensões da governança de projetos (metodologia, informatização, estrutura organizacional, competências e alinhamento estratégico) temos:	Existe um sistema pelo qual tais assuntos são periodicamente avaliados e os aspectos que mostram fragilidade ou inadequabilidade são discutidos e melhorados. É bem aceito e praticado pelos principais envolvidos há mais de 2 anos.	c	c	
4	6	Em relação ao acompanhamento do trabalho efetuado pelos gerentes de projetos e ao estímulo que lhes é concedido no sentido de atingirem as metas de seus projetos, assinale a opção mais adequada:	Existe um Sistema de Avaliação dos gerentes de projetos, pelo qual se estabelecem metas e, ao final do período, se avalia quão bem eles se destacaram, podendo, eventualmente, obter bônus pelo desempenho. O sistema funciona com sucesso há pelo menos 2 anos.	b	c	GERAES: Falta trabalhar efetivamente na administração de metas e estabelecer bônus de desempenho específicos e direcionados para os Gerentes de Projetos.
4	7	Em relação ao aperfeiçoamento da capacidade dos gerentes de projetos do setor, com ênfase em relacionamentos humanos (liderança, negociação, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:	Praticamente todos os gerentes passaram por um amplo programa de capacitação em relacionamentos humanos. O programa está funcionando com sucesso há pelo menos dois anos e sempre apresenta novos treinamentos .	c	c	
4	8	Em relação ao estímulo para a constante capacitação e para a obtenção de certificação (PMP, IPMA, PRINCE2, etc.) pelos gerentes de projetos e elementos do PMO, assinale a opção mais adequada:	Existe uma política para estimular os profissionais a se capacitarem continuamente e a obter uma certificação. Está em funcionamento há mais de dois anos com bons resultados e uma quantidade adequada de profissionais já obteve certificação.	a	d	GERAES: Falta estabelecer a política de incentivo à certificação em GP, por meio do custeio da certificação e cursos preparatórios.

ANEXO I

Comparação dos resultados de Maturidade em Gerenciamento de Projetos



Nível	Ques-tão	Assunto	Enunciado da opção "a"	AGESIC	GERAES	Plano de ação
4	9	Em relação ao alinhamento dos projetos executados no setor com os negócios da organização (ou com o Planejamento Estratégico), assinale a opção mais adequada:	Na etapa de criação de cada projeto (Business Case ou Plano do Negócio) é feita uma avaliação dos resultados/benefícios a serem agregados pelo projeto, os quais devem estar claramente relacionados com as metas das Estratégias. Funciona há 2 anos.	a	d	GERAES: Falta ampliar a quantificação de avaliação de impactos dos projetos.
4	10	Com relação à competência em aspectos técnicos pela equipe responsável pela criação e implementação do produto (bem, serviço ou resultado), nos últimos dois anos, podemos afirmar:	Todos os envolvidos são altamente competentes nesta área, o que contribuiu para que retrabalhos e perdas caíssem para patamares quase nulos.	b	c	GERAES: Falta investir continuamente em capacitação das áreas executoras.
5	1	Um dos mais importantes pilares da otimização é a inovação tecnológica e de processos por permitir saltos de qualidade e eficiência. Escolha a melhor opção que descreve o cenário de inovação no setor:	O tema deixou de ser tabu e houve significativa evolução no aspecto inovação que permitiu visualizar os produtos e processos sob novos prismas. Nos dois últimos anos, ocorreram diversas iniciativas inovadoras com resultados totalmente compensadores.	a	e	GERAES: Falta atuar efetivamente em Inovação Tecnológica.
5	2	Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe em planejamento e acompanhamento de prazos e/ou custos, podemos afirmar que:	A equipe tem demonstrado, nos últimos dois anos, um domínio tão expressivo nestes aspectos que tem permitido significativas reduções nas durações e/ou custos dos projetos além da garantia do cumprimento destes indicadores "sem nenhum susto".	a	e	GERAES: Falta investir continuamente em capacitação, principalmente no que diz respeito a custos.

ANEXO I

Comparação dos resultados de Maturidade em Gerenciamento de Projetos



Nível	Ques-tão	Assunto	Enunciado da opção "a"	AGESIC	GERAES	Plano de ação
5	3	Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe na gestão das partes envolvidas (stakeholders) e gestão de riscos, podemos afirmar que:	A equipe tem demonstrado, nos últimos dois anos, um domínio tão expressivo nestes aspectos que tem permitido que os projetos avancem "sem nenhum susto". A equipe domina aspectos de complexidade estrutural, tal como pensamento sistêmico (system thinking).	e	e	
5	4	Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe em aspectos técnicos do produto (bem, serviço ou resultado) sendo criado, podemos afirmar que:	A equipe tem demonstrado um forte domínio nestes aspectos, incluindo (se aplicável) "Práticas de Melhorias de Valor" (VIPs - Value Improving Practices), o que tem permitido significativas otimizações nas características técnicas do produto sendo criado.	e	e	
5	5	Com relação ao sistema informatizado:	Está em uso há mais de 2 anos um amplo sistema que aborda todas as etapas desde a ideia inicial (ou oportunidade ou necessidade) até a entrega do produto para uso. Ele inclui gestão de portfólio e de programas (se aplicáveis) e projetos encerrados.	a	a	
5	6	Em relação ao histórico de projetos já encerrados (Gestão do Conhecimento), no que toca aos aspectos (caso aplicáveis): Avaliação dos Resultados Obtidos; Dados do Gerenciamento; Lições Aprendidas; Melhores Práticas, etc., podemos afirmar que:	Está disponível, há mais de dois anos, um banco de dados de ótima qualidade. O sistema está em uso pelos principais envolvidos para evitar erros do passado e otimizar o planejamento, a execução e o encerramento dos novos projetos.	e	e	

ANEXO I

Comparação dos resultados de Maturidade em Gerenciamento de Projetos



Nível	Ques- tão	Assunto	Enunciado da opção "a"	AGESIC	GERAES	Plano de ação
5	7	Em relação à estrutura organizacional existente (projetizada / matricial forte, balanceada ou fraca / funcional), envolvendo, de um lado a organização e do outro, os Gerentes de Projetos e o Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO), escolha:	A estrutura existente é perfeitamente adequada, foi otimizada e funciona de forma totalmente convincente há, pelo menos, 2 anos. O relacionamento entre os envolvidos citados é muito claro e eficiente.	a	e	GERAES: A estrutura foi otimizada há um ano. Falta monitorar para verificar a necessidade de novos ajustes.
5	8	Em relação à capacidade dos principais envolvidos com projetos do setor em competência comportamental (negociação, liderança, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:	Os envolvidos atingiram um patamar de excelência neste tema, demonstrando, inclusive, fortes habilidades em assuntos como Inteligência Emocional, Pensamento Sistêmico, Prontidão Cognitiva, etc.	e	e	AMBOS: Falta ampliar o investimento em capacitação.
5	9	Em relação ao entendimento, dos principais envolvidos, sobre o contexto da organização (seus negócios, suas estratégias, seus processos, sua estrutura organizacional, seus clientes, etc.), temos:	Existe um alto entendimento destes aspectos que são levados em conta no planejamento e execução de projetos de forma que os produtos entregues (bens, serviços ou resultados) realmente estejam à altura da organização.	a	a	
5	10	Em relação ao clima existente no setor, relativamente a gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:	O assunto gerenciamento de projetos é visto como "algo natural e necessário" há, pelo menos, dois anos. Os projetos são alinhados com as estratégias e a execução ocorre sem interrupção, em clima de baixo stress, baixo ruído e alto nível de sucesso	a	e	GERAES: Embora a prática de gerenciamento de projetos esteja sendo implementada há 11 anos, ainda falta tratar aspectos pontuais que possibilitariam afirmar que o assunto é valorizado universalmente.

* * *